



Universidad de  
**SanAndrés**

**Trabajo de Graduación del MBA**

**“FROZPICAL”**

**Sentirse y verse bien**

Por:

Hernán Campagnoli

Mentor:

Ing. Sebastián Sanga

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 23 de diciembre de 2015

Resumen ejecutivo .....	5
Marcos Teóricos .....	7
Metodología de Análisis .....	8
El Negocio .....	9
La Industria.....	9
El Mercado .....	12
El Cliente .....	12
El Producto.....	12
Las Personas .....	12
Objetivos del proyecto .....	13
Hipótesis principales que se plantean .....	13
La oportunidad .....	14
Detalle de la industria .....	14
Factores Políticos: .....	15
Factores Económicos: .....	15
Factores Sociales: .....	15
Factores tecnológicos.....	15
Estructura y funcionamiento .....	15
Atractivo de la industria y amenaza de nuevos jugadores.....	17
Proveedores .....	17
Clientes .....	17
Productos sustitutos .....	17
Reseña histórica sobre la industria.....	17
Desafíos del proyecto.....	18
Micro entorno .....	19
Legislación y regulaciones .....	19
El cliente objetivo.....	19
Propuesta de valor .....	22
Mercado .....	24
Segmento objetivo.....	24

Competencia, Productos, Posicionamiento: .....	24
Plan de Negocio .....	27
El Equipo .....	27
Antecedentes .....	27
Posiciones clave .....	27
Organigrama: .....	28
La Empresa .....	28
Antecedentes .....	28
Cadena de valor .....	29
Las actividades clave primarias:.....	29
Las actividades clave de apoyo:.....	30
Plan de Producción .....	34
Abastecimiento .....	36
Limpieza .....	36
Preparación .....	36
Prensado/Batido .....	36
Mezcla .....	36
Envasado .....	36
Ultra congelado .....	36
Almacenamiento .....	37
Estructura de costos .....	37
Plan de Marketing.....	38
Producto: .....	38
Plaza: .....	39
Precio: .....	39
Promoción: .....	40
Análisis Económico Financiero.....	40
Costos de Materias primas y Rendimientos: .....	40
Costos de proceso y almacenaje.....	41
Capital de trabajo .....	42
Política de precios .....	43

Resultados proyectados .....	44
Análisis de Riesgos .....	45
Plan de Implementación .....	46
Kick off administrativo.....	47
Marca, Imagen y packaging .....	47
Proveedores clave.....	47
Producción inicial.....	47
Lanzamiento comercial.....	47
Campaña de Marketing .....	47
Inversión necesaria .....	48
Conclusiones finales.....	49
Bibliografía .....	51



Universidad de  
**SanAndrés**



## Resumen ejecutivo

Sobre la sólida base de una demanda cada vez más orientada a una **alimentación sana y saludable**, he identificado **la oportunidad** de satisfacer esa necesidad a través de un producto sano, natural y con sus características organolépticas inalteradas a través del proceso con el que es elaborado.

**Frozpical** es la materialización de **la oferta** que cubre una necesidad cada vez más presente en aquellos consumidores ávidos de **satisfacer sus necesidades** de alimentación con productos sanos, de calidad y con sus propiedades y cualidades intactas.

El proceso productivo y el desarrollo de una marca asociada a este tipo de productos serán las bases de una **ventaja competitiva sustentable**.

Todo esto se logra a través de jugos de frutas naturales, sin conservantes ni aditivos y ultra congelados, lo que le confiere características únicas. Las propiedades de las materias primas se mantienen inalteradas ya que el proceso de ultra congelado se convierte en una barrera que frena todos los procesos naturales que hacen que las frutas vayan perdiendo sus propiedades con el tiempo, como sí sucede con todos los alimentos cuando se consumen al natural.

Orientado a un público ABC1 de un amplio rango de edad (35 a 70 años) dado sus características y usos. Apuntado desde su empaque tanto sea a consumo individual (200 ml) como familiar (1,5 litros).

Ubicado en el partido de General Pueyrredón, donde se consiguen las materias primas necesarias para llevar adelante la producción, considero a esta **una ventaja comparativa**.

El proyecto está pensado todo variable, **sin inversiones en activos fijos** y con una baja inversión para el inicio (\$16,7MM) y una **TIR** prevista en un análisis a 5 años del orden del **64%**.

Bajo estos supuestos, **la inversión inicial** se recupera en **menos de un año y medio**, lo que le confiere al proyecto un alto atractivo para los potenciales inversores.



## Marcos Teóricos

Comenzando el estudio desde lo más general a lo particular, utilizaré **el análisis PEST** para comprender y describir en que entorno y contexto es que se encuentra el mercado en general y la industria en particular a grandes rasgos. También servirá de base para analizar **la sustentabilidad del negocio** de cara a las tendencias a nivel mundial de la industria y los puntos de encuentro con el proyecto.

Como nexo entre el contexto de la industria y la mirada interna utilizaré **las 5 fuerzas de Porter<sup>1</sup>** como marco teórico para la identificación del modelo de gestión que mejor se interrelacione con las prácticas de la industria.

Ya introduciéndonos en el análisis interno, el estudio de la generación de la **cadena de valor de Porter<sup>2</sup>**, servirá de base para delinear la estrategia a implementar sobre la que la empresa basará sus **core competences** a desarrollar y cuáles serán las actividades de apoyo centrales.

**El plan de marketing** se sustentará sobre la herramienta del análisis de **las cuatro P<sup>3</sup>**, las que servirán como marco para la identificación del plan a implementar desde el producto, el precio, la plaza y la promoción, primero en la prueba **del mínimo producto viable** pero sin dejar de considerar el camino que deberá recorrer el proyecto para lograr la estrategia que permita posicionar al emprendimiento en el lugar sustentable deseado y con **las ventajas competitivas** debidamente identificadas y aprovechadas.

Desde lo económico / financiero, **las proyecciones normalizadas, el punto de equilibrio** y el **descuento de flujos de fondos** para el análisis del proyecto de inversión y su retorno, serán las métricas fundamentales sobre la que se basará la estimación del grado de éxito del proyecto. El nivel de **retorno para el accionista** es una de las medidas que mejor reflejarán el valor del proyecto.

---

<sup>1</sup> (Porter, Estrategia competitiva 2009)

<sup>2</sup> (Porter, Ventaja competitiva 2002)

<sup>3</sup> (Dvoskin 2004)

## Metodología de Análisis

Fundamentalmente apoyado en el análisis a través de la lectura de trabajos de investigación de mercado y la industria como así también de los hábitos y tendencia de consumo, identificación de competidores, productos sustitutos y escalabilidad.

Relevamiento de tamaño del mercado actual, a través de la investigación de trabajos estadísticos de entes privados especializados, como así también utilización de las herramientas de estadísticas públicas como las publicadas periódicamente por el INDEC y el INTA. Proyecciones sobre datos reales de consumo y tendencias tanto sea locales como mundiales tendientes a identificar la sostenibilidad del negocio propuesto en el largo plazo.

Entrevistas personales con gente de la industria, que permitirá conocer la mirada desde adentro del sector en el que se desarrollará la actividad.

Relevamientos en retailres tanto sea especializados como grandes cadenas con el fin de identificar a la competencia, el tamaño de los competidores, los productos sustitutos y los rangos de precios.

Para conocer el posicionamiento a nivel mundial, la navegación por las webs de retailers del mundo desarrollado me permitirá conocer el grado de penetración actual del producto en el mundo.

# El Negocio

## La Industria

Dentro de la industria de la alimentación para los seres humanos me encuentro en el segmento de alimentos congelados, y dentro de alimentos congelados en bebidas naturales.

Se trata de un producto natural, extraído directamente del campo como proveedor principal dentro de la economía identificada como el sector primario. Orientado a satisfacer la necesidad de alimentación sana. Con un proceso innovador para el tipo de solución encontrada.

Consumo per capita por año<sup>4</sup>:

País	Consumo per capita por año en kilos
Argentina	1,5 kg
Canadá	17 kg
España	19 kg
Nueva Zelanda	20 kg
Chile	30 kg
EEUU	35 kg
Inglaterra	42 kg

A nivel mundial, en 2011, el mercado de comidas y bebidas para Salud y Bienestar alcanzó US\$628 billones. Las categorías con mayor tamaño dentro de este mercado son las de alimentos naturales y alimentos fortificados y funcionales, que ocupan casi 70% de ese mercado. Dentro de los alimentos naturales más consumidos se encuentran los jugos de las súper frutas fortificadas y funcionales. Estos jugos están principalmente compuestos por frutos tales como algunos berries o guaraná.

---

<sup>4</sup> Fuente: Elaboración propia a partir de investigación en paginas de internet

Se espera que, a nivel mundial, las ventas de jugos de súper frutas prácticamente se dupliquen entre 2006 y 2016. La región en que el mercado de estos jugos ha adquirido el mayor tamaño es en Norteamérica. En esta región las ventas de jugos de súper frutas en 2011 alcanzaron cerca de US\$2.400 millones, casi seis veces las ventas de Europa Occidental. Mientras que en otras regiones las ventas de este producto son prácticamente nulas<sup>5</sup>.

La posibilidad de acceder a jugos naturales se multiplica en los supermercados, ferias, y pequeños mercados. La predominancia de productos edulcorados y artificiales se va modificando, dando lugar a propuestas sin conservantes, con mayores propiedades naturales y más saludables.

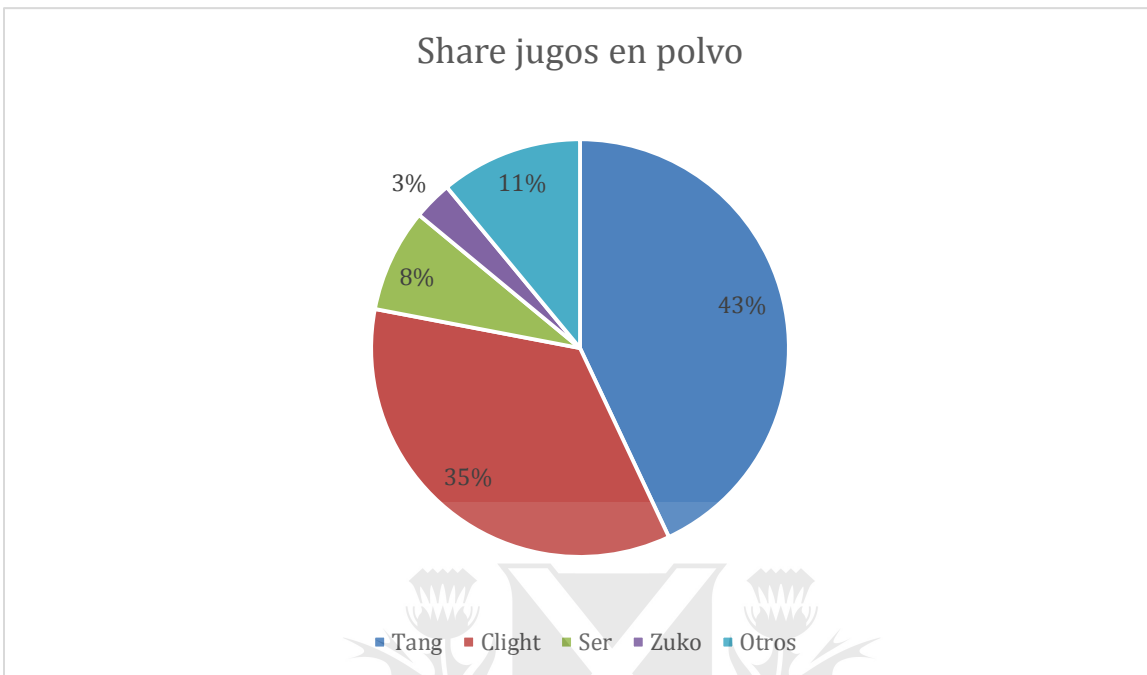
Actualmente existen dos tipos de ofertas en el mercado de los jugos. Por un lado, están aquellos que se elaboran a partir de concentrados y polvos, y por el otro los jugos naturales. Los jugos concentrados son más accesibles económicamente y son más fáciles de almacenar y transportar. Por otra parte, pierden gran parte de sus propiedades durante el proceso productivo y tienen agregados artificiales como conservantes, estabilizantes y aromatizantes. Con respecto a los jugos en polvo, representan casi el 20% del mercado de bebidas sin alcohol. Las gaseosas representan el 60% y los jugos listos representan el 7% del mercado. Sin embargo, el share de mercado del segmento de jugos listos va aumentando, lo cual es una tendencia a nivel mundial.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> (<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-consumo-de-superfruits-y-su-jugo-aun-no-despega-en-latina> s.f.)

<sup>6</sup> Datos recogidos de páginas de internet

En el mercado de jugos en polvo en la Argentina<sup>7</sup>:



Liderado por Kraft con el 78% de las ventas (sus marcas Tang y Clight ocupan 43 y 35% respectivamente), seguida de Danone (Ser) con 8% y de la chilena Corpora 3% (Zuko). El resto del mercado se reparte entre una gran cantidad de marcas y variedades de producto logrando una atomización del mercado que toma cierta relevancia al momento de proyectar cuotas de mercado objetivo. De todas formas, el análisis se realiza con el mercado argentino con la idea de extrapolarlo a mercados mundiales más sofisticados y con mayor penetración de ideas de consumo de productos naturales, donde las cuotas se ven inclinadas hacia el consumo de productos saludables, en gran parte por la tendencia hacia ese tipo de consumo, pero también por una cuestión de oportunidades económicas que así lo permiten.

---

<sup>7</sup> Fuente: Elaboración propia – Datos recogidos de diversas fuentes en páginas de internet

## **El Mercado**

Toda persona que esté interesada en satisfacer la necesidad de tomar un jugo natural con todos los beneficios que eso representa y que a su vez valore la vida sana y una alimentación saludable.

El mercado es el de las bebidas en general y de los jugos en particular.

## **El Cliente**

Por sus características de canal, promoción y precio, esta principalmente dirigido a un público ABC1 de entre 35 y 70 años.

Desde el producto la idea es lograr una oferta para consumo individual y familiar presente en todos los hogares.

## **El Producto**

La idea es ofertar productos que surgen de la mezcla de las 4 principales materias primas disponibles en la zona (Kiwi, Frutilla, Frambuesa y Arándano) y la incorporación de espinaca de primer corte en todas las preparaciones para otorgarle al producto mayores propiedades antioxidantes y de jugo de mango utilizado en la industria como espesante natural.

**Frozpical** intentará captar parte de estos consumidores que en la actualidad son usuarios de productos similares y como desafío queda la incorporación de nuevos potenciales clientes que demandan productos identificados con una vida natural.

## **Las Personas**

La experiencia adquirida en toda mi carrera profesional, junto con las herramientas incorporadas a partir del MBA, son las características sobre las que se basan los factores críticos de éxito para la construcción del plan de negocio. Si a ello le sumamos las capacidades del equipo que llevará a cabo en la vida real el proyecto, por el profesionalismo y el conocimiento previo de la industria, entiendo que cuento con un equipo acorde a las necesidades del proyecto.

Son parte del proyecto un Ingeniero en Alimentos, encargado del desarrollo de producto en relación a las cuestiones de proceso y aseguramiento de la calidad, como así también en la determinación de las mezclas y su efectividad en cuanto a las propiedades que aporta su consumo.



Una persona especialista en la industria estará presente en todo el armado de la red de contactos y ayudará a delinear la estrategia en cuanto a canales, producto y precio. Creo que éxito del proyecto se sustentará sobre los pilares de marketing y ventas, por ello la estrategia comercial se convierte en clave y la experiencia dentro de la industria podrá aportar el conocimiento que desemboque en grandes beneficios para el lanzamiento de la marca.

## Objetivos del proyecto

Principalmente este trabajo tiene como objetivos:

- Obtener un plan de negocios real que sirva para presentar a potenciales inversores.
- Conocer la estructura de la industria
- Determinar el tamaño del mercado real
- Contar con una aproximación de la estructura de costos y necesidades de inversión.

## Hipótesis principales que se plantean

- Conocer que existe la posibilidad de comercializar con éxito un producto con estas características y que el consumidor objetivo está bien elegido.
- Ofertar un **producto innovador** que capte las necesidades de un público específico al cual se desea llegar.
- Si bien el producto tal cual lo imagino no se conoce, creo que será aceptado por una cantidad de consumidores que hagan viable el proyecto. Las características de la industria y el mercado en general y del producto en particular, hacen sostenibles el modelo de negocio en el tiempo.
- Se supone que la oferta de materias primas es permanente en las cercanías, así como también la disponibilidad de horas ociosas de túnel de frío.

# La oportunidad

## Detalle de la industria

El siguiente cuadro expresa las principales cuestiones a tener en cuenta para el desarrollo de la actividad dentro del entorno macro y microeconómico en el que se desarrollará el negocio. El formato de **análisis PEST** sirvió para facilitar el recorrido de las consideraciones sin olvidar repasar ninguna:

<b><u>Políticos</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Regulaciones alimentarias: Muy desarrolladas y claras en general</li><li>• Situación Impositiva: Regulada como cualquier industria alimenticia, sin cuestiones especiales que ameriten su atención en particular. Reglas de juego bastante claras</li><li>• En principio no hay restricciones</li><li>• Políticas de empleos, protección al consumidor y regulación de la competencia normales</li></ul>	<b><u>Económicos</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Situación económica estable</li><li>• Bajo índice de desempleo</li><li>• Crecimiento de clase media – media alta</li><li>• Disponibilidad de oferta de materia primas</li><li>• Ociosidad de horas túnel de congelado</li><li>• Relación País / Industria alimenticia adecuada (facilita la inserción del producto).</li></ul>
<b><u>Sociales</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tendencia en el mercado y a nivel mundial de una vida y alimentación sana</li><li>• Consumo de frutas y verduras en general en aumento sostenido</li></ul>	<b><u>Tecnológicos</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tecnología disponible</li><li>• Capacidad ociosa</li><li>• Fácil acceso a la tecnología disponible</li><li>• Tecnología en constante evolución.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de la población a productos naturales</li> <li>• Fácil asociación del producto con la región.</li> </ul>	
---	--

### **Factores Políticos:**

Como se puede observar, a nivel macro no se observan grandes barreras que impidan el desarrollo de la idea y su puesta en funcionamiento. Existen reglas de juego claras, lo que permite contar con la previsibilidad necesaria para encarar un proyecto donde se pone en juego la salud de los habitantes y sus consecuencias. De alguna manera las reglas de juego permiten, en este sentido, una competencia de igual a igual con el resto de los jugadores de la industria.

### **Factores Económicos:**

Los factores económicos hablan de una situación favorable para la introducción de productos de características como lo es **Frozpical**. De hecho, el crecimiento de la clase media y media alta no hace más que agrandar el mercado de clientes objetivos planteados para el proyecto.

### **Factores Sociales:**

Existe una tendencia mundial, y Argentina no está exenta, hacia una alimentación sana y natural. Éste se convierte en un factor determinante al momento de evaluar la mirada sustentable del proyecto y calcular la demanda actual y sobre todo la proyección hacia el futuro.

### **Factores tecnológicos**

Al ser un proceso existente para otro tipo de productos, pero que en definitiva se puede copiar tal cual sucede en la actualidad, no veo una barrera que impida la puesta en marcha del proceso en cuanto a la tecnología se refiere.

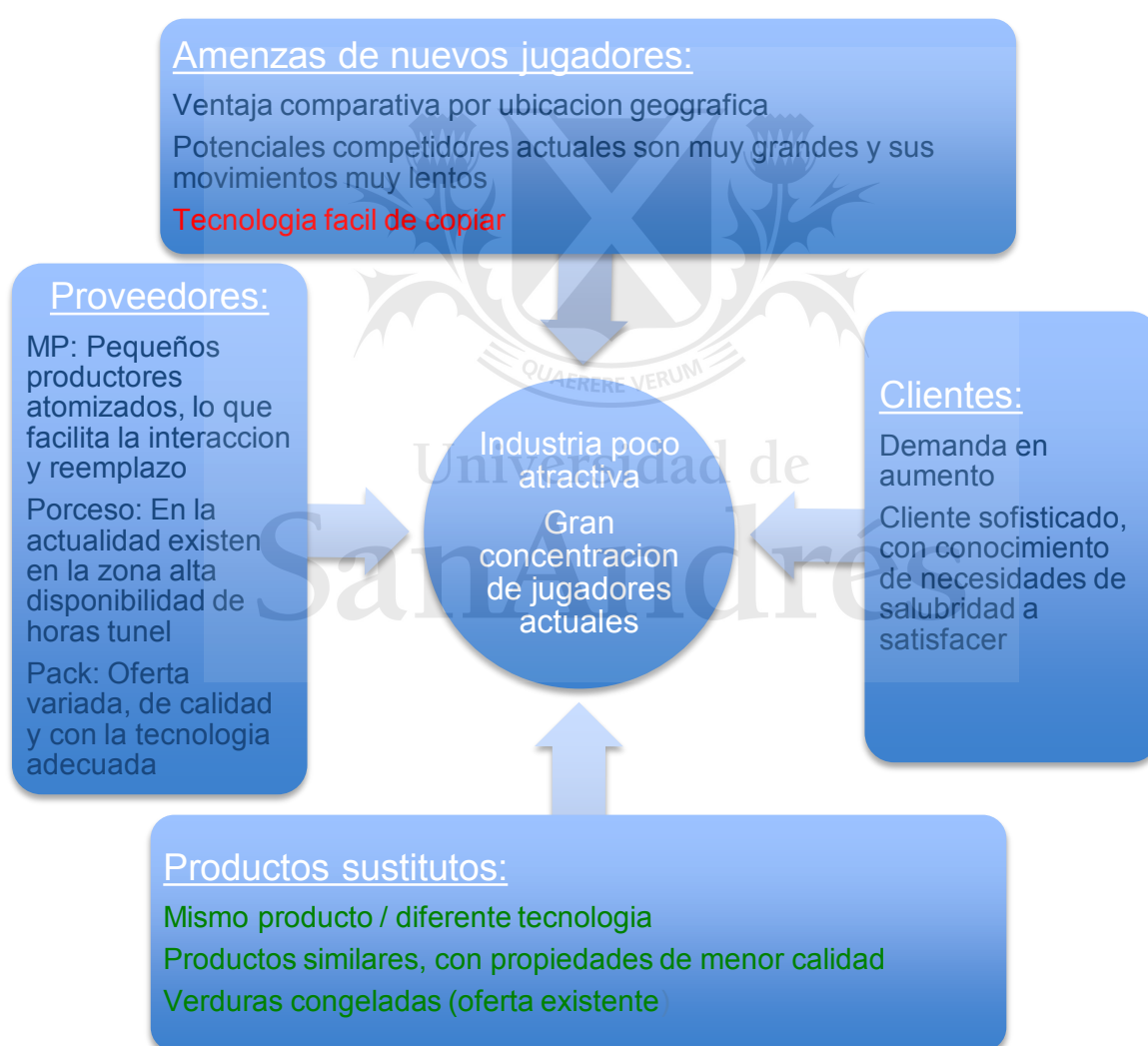
### **Estructura y funcionamiento**

La industria alimenticia, por definición, es aquella que se dedica a la transformación, preparación y envasado de productos para el consumo humano. Las materias

primas utilizadas son principalmente de origen animal o vegetal. Se nutre de las producciones pesqueras, agrícolas y ganaderas.

Mi análisis se centrará, como punto de partida en la actividad agrícola y la transformación de lo producido en ese sector de la economía como abastecedora de la materia prima principal y esencial para llevar adelante el proyecto.

Desde la creación de valor, la distinción de las principales características de la industria, el mercado y, mirando hacia adentro, de las competencias, puedo resaltar los siguientes aspectos como los más relevantes a tener en cuenta para el desarrollo de la idea<sup>8</sup>:



<sup>8</sup> (Barrios 2003)

### **Atractivo de la industria y amenaza de nuevos jugadores**

Al tratarse de una industria con grandes competidores, les confiere a estos una lenta respuesta a nuevas iniciativas, lo que facilita la tarea al intentar convertirme en un jugador pequeño, bien enfocado y en un producto innovador.

### **Proveedores**

Entiendo que lo atomizado de la oferta en la zona mejora las perspectivas de negociación y abastecimiento.

### **Clientes**

Los clientes objetivo potenciales están en aumento y la tendencia en la búsqueda de la mejora en la calidad de vida prometen un mercado sostenible y en permanente aumento.

### **Productos sustitutos**

Si bien el producto es fácil de reemplazar con sustitutos similares, no pueden resaltar exactamente las mismas propiedades, lo que le confiere a **Frozpical** un atributo de diferenciación más que importante si logro posicionarlo como tal.

### **Reseña histórica sobre la industria**

Tanto en Argentina como en los principales países del mundo, existe una concentración cada vez mayor en grandes jugadores globales que, a través de fusiones y adquisiciones, logran ofertar una variedad de productos que muchas veces tiene un alto grado de similitud ya sea por procesos como por origen, pero no es una condición indispensable para que ello suceda. Así y todo, son las pequeñas y medianas empresas las que nutren a una gran parte del mercado. Este fenómeno tiene su razón de ser en la necesidad de que muchos de los alimentos demandados, para poder ser competitivos, se deben elaborar y ofrecer cerca geográficamente de donde se obtienen.

Observando puntualmente la industria de los alimentos en la Argentina y más precisamente en el sector de jugos de frutas, dentro de los jugadores se destacan como grandes: Coca cola, Pepsico, Kraft, Arcor, Unilever, Nestle y Danone, todas ellas multinacionales dedicadas, como decía al principio, a la industria de los alimentos en general.

Estas compañías ofrecen productos de lo más variado que pueden considerarse competencia directa, entre ellos se destacan las gaseosas, los jugos concentrados, y los en polvo.

Un escalón más abajo se encuentran compañías con un grado de especialización más importante que las primeras y que se dedican de lleno a la industria de los jugos, pero siendo ya empresas de alcance nacional, como ser, Citric, Puro Sol, Baggio, etc.

Completan el análisis de competencia todas aquellas industrias que se acercan más a una alimentación sana y natural. Por ello no puedo dejar de nombrar a jugadores de la talla de Molinos Rio de la Plata, que con su marca Granja del Sol es un competidor indirecto por sus productos congelados, HeinLein Foods, que, con su planta en el Parque Industrial de Pilar, produce frutas, legumbres y vegetales congelados que exporta a varios países al igual que Nutrifrost SA.

La mayor parte de los jugadores grandes contemplan dentro de su estructura de abastecimiento un mix de siembra propia y convenios a largo plazo con pequeños productores locales. Algunas de las empresas más chicas y menos diversificadas logran un mayor abastecimiento propio, pero, es condición para poder crecer asegurarse la demanda incremental con productores locales independientes.

Las plantas procesadoras, por lo general llevan adelante todo el proceso desde la clasificación y limpieza, procesamiento, enfriado o congelado, envasado y almacenamiento hasta su despacho final.

Todos los establecimientos nombrados, son empresas ya instaladas y en funcionamiento en diferentes estadios de madurez. Pero un denominador común es la necesidad de un cierto nivel de actividad para soportar los vaivenes de la economía en general y de la demanda de sus productos en particular.

### **Desafíos del proyecto**

Como principal desafío creo que para una industria ya establecida y madura como lo es ésta en la actualidad, queda la incógnita de la aceptación del producto por parte de los consumidores potenciales, ya que, si bien es un producto conocido, su proceso de elaboración (ultra congelado) y su presentación (tetra brik congelado) no lo son en la actualidad.

La propuesta se diferencia por ser un producto natural, orgánico y ultra congelado, lo que le confiere propiedades únicas. Esto quiere decir que se consume directamente de la cosecha.

El proceso de ultra congelado es lo que le confiere características únicas al producto final, es sin lugar a dudas, la principal diferencia con los productos similares e inclusive con los que se pueden considerar sustitutos.

### **Micro entorno**

Para describir el micro entorno, sería adecuado delimitar el mismo a la Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires en general y a la región de la Costa Atlántica en particular. En este sentido los jugadores multinacionales y nacionales son los arriba descriptos y se agregan jugadores locales específicos como ser Sendero Azul que con sus productos naturales de mango, pera, melón, kiwi y combinaciones logran una muy aceptable cobertura de oferta en el mercado regional.

### **Legislación y regulaciones**

El Código Alimentario Argentino es el marco regulatorio que rige a la industria alimenticia en general y a los jugos tanto sea preparados y concentrados como los naturales. Todas las materias primas consideradas en el proyecto están en la actualidad ya contempladas y permitido su uso en el mencionado Código. Completan la legislación y regulaciones de la industria las reglamentaciones de ANMAT y el INTI. En cuanto a procesos las Buenas Prácticas de Manufactura son de aplicación necesaria para funcionar como establecimiento a nivel local como así también para facilitar la aprobación por parte de los mercados externos. De las investigaciones realizadas no existen en principio restricciones conocidas que hagan inviable el proyecto tal como está planteado.

### **El cliente objetivo**

Está dirigido a todo potencial cliente que pretende satisfacer la necesidad de tomar un jugo natural con todos los beneficios que eso representa. Si se logra destacar la característica del ultra congelado y todos los beneficios que eso conlleva al no

perder ninguna propiedad organoléptica, estamos en condiciones de asegurar que el producto va hacer elegido por una mayoría.

Apuntado a ser incorporado a la dieta diaria de quienes consideren importante y valioso el cuidado de su salud a través de la ingesta de productos sanos y naturales.

No necesariamente es un producto que reemplaza a otro, sino que, por el contrario, la idea es que los potenciales clientes consideren necesario incorporar a su dieta, en forma de jugo, un alimento beneficioso para la salud.

Dirigido a un público ABC1 de entre 35 y 70 años que valore una vida sana y una alimentación saludable.

Al tratarse de un producto innovador y con características relacionadas con la alimentación creo que se trata de un producto, en una primera etapa, más de compra compulsiva que de necesidad para luego transformarse en hábito de quienes lo adopten en su dieta como necesario<sup>9</sup>.

Por la ocasión de consumo y las características de pack los clientes que primero puedan adoptar la compra serán aquellos que más fácil se identifiquen con un producto nuevo.

Entiendo que el pack individual está más orientado al público joven, con poder de compra y con ocasión de consumo volátil.

Para el caso del pack familiar, apunto al encargado de las compras de abastecimiento familiar, quien podrá entender los beneficios de consumir este producto para su entorno familiar.

Todas las frutas involucradas en este potencial mercado incorporan de por si nutrientes, vitaminas, minerales y antioxidantes que conjugados y con una ingesta periódica proporcionan una variedad de cualidades necesarias para llevar adelante una vida sana, saludable y en muchos casos previenen enfermedades típicas de la edad a la que esta apuntada nuestra oferta de productos.

Los datos poblacionales, para el mercado objetivo, según el último censo disponible (INDEC – 2010), arroja los siguientes datos:

---

<sup>9</sup> (Strage 1997)



Edad	Gral Pueyrredon		GBA		CABA		Total	
de 0 a 34 años	316.877	51,2%	5.721.547	57,7%	1.363.980	47,2%	7.402.404	55,1%
<b>de 35 a 49 años</b>	<b>114.909</b>	<b>18,6%</b>	<b>1.824.393</b>	<b>18,4%</b>	<b>567.828</b>	<b>19,6%</b>	<b>2.507.130</b>	<b>18,7%</b>
<b>de 50 a 69 años</b>	<b>124.783</b>	<b>20,2%</b>	<b>1.698.742</b>	<b>17,1%</b>	<b>612.687</b>	<b>21,2%</b>	<b>2.436.212</b>	<b>18,1%</b>
Resto	62.420	10,1%	672.033	6,8%	345.656	12,0%	1.080.109	8,0%
<b>Total población</b>	<b>618.989</b>	<b>100,0%</b>	<b>9.916.715</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.890.151</b>	<b>100,0%</b>	<b>13.425.855</b>	<b>100,0%</b>

Como se puede observar, el mercado potencial asciende casi el 37% de la población, alcanzando en Mar del Plata, Ciudad de Buenos y el GBA de la provincia de Buenos Aires a los 5 millones de personas.

Por otro lado, al ser la ciudad de Mar del Plata una ciudad que en época estival alberga a casi dos millones de turistas con una distribución en cuanto a edades y nivel socioeconómicos similares a los de los residentes, podemos hablar de una alta estacionalidad de la demanda lo que redundará en una oportunidad mayor de consumo como así también de conocimiento de marca. Esta circunstancia no se puede desaprovechar ya que servirá como vehículo para la recordación de marca. Muy importante de cara al futuro, cuando se decida la expansión a nuevos mercados regionales y nacionales.

De todas formas, el poder llegar a casi 5 millones de potenciales clientes en una primera etapa, cubriendo las zonas geográficas iniciales, creo que hablan de una demanda potencial amplia. Si se logra una alta penetración en los retailers especializados puedo hablar de una alta cobertura geográfica, lo que facilitará el reconocimiento de marca y producto en la población objetivo de clientes.

Si bien no puedo conocer con exactitud el dinero disponible para el destino de este tipo de productos, sí puedo inferir que fácilmente se puede convertir en un producto habitual de la canasta del cliente objetivo.

<sup>10</sup> Población por edad Mercado Objetivo

Cada vez más gente en el mundo demanda productos naturales y orgánicos. Podemos decir que la tendencia es que el mercado tienda a agrandarse y, que a medida que se logre mayor conocimiento y un producto accesible, cada vez sea más demandado por el mercado. Al tratarse en definitiva de un alimento, creo que la demanda va a estar presente siempre.

En líneas generales considero que la tendencia global de un consumidor cada vez más preocupado por su salud y bienestar, es la que logrará de por sí la sustentabilidad del proyecto.

La **ventaja comparativa** de la ubicación del proyecto en conjunto con las características de la tierra también hace a la viabilidad del proyecto.

### **Propuesta de valor**

**El valor agregado** se resalta en la cualidad de poder consumir un producto como recién recogido de la naturaleza con sus características intactas.

No conozco intentos de introducción de productos idénticos en el **mercado objetivo**.

Sí existen productos sustitutos como ser el mismo jugo de arándanos, kiwi o frambuesa, pero al natural o con conservantes.

Con el objetivo de satisfacer la necesidad de las personas de sentirse y verse bien y hacerlo a través del acercamiento a la naturaleza y las bondades que ésta ofrece, pensé en elaborar un producto que capte y resguarde aquellas propiedades que logran, a través de su ingesta, una ayuda para tal fin.

La idea es elaborar jugos de frutas naturales y ofrecerlos al mercado ultra congelados.

En la actualidad existe un mercado potencial que demanda un producto natural de frutas muy importante. Y si bien el mercado ofrece productos naturales no es común encontrarlos ultra congelados. A través **del proceso de ultra congelamiento** lo que se logra es un producto con las propiedades organolépticas intactas como si hubiese sido recién cosechado. Es a través de ese proceso que quiero lograr la **diferenciación del producto** y de esa forma satisfacer una demanda existente con un producto innovador.

La propuesta se diferencia por ser un producto natural, orgánico y ultra congelado, lo que le confiere propiedades únicas. Esto quiere decir que se consume directamente como si hubiese sido recién cosechado.

Está dirigido a todo potencial consumidor que pretende satisfacer la necesidad de tomar un jugo natural con todos los beneficios que eso representa. Si logramos destacar la característica del ultra congelado y todos los beneficios que eso conlleva al no perder ninguna propiedad organoléptica, estoy en condiciones de asegurar que el producto va a ser elegido por una mayoría.

El proyecto en sí, se apoyará en desarrollar **ventajas competitivas sustentables** como ser **la logística** de entrada, **el proceso** y **el marketing** orientado al **desarrollo de una marca** que pueda trascender las barreras de la región.

El proceso de ultra congelado, lo que le confiere características únicas al producto final, es sin lugar a dudas, la principal diferencia con los productos similares e inclusive con los que se pueden considerar sustitutos. De mi propia investigación, a través de relevamientos en retailers especializados, grandes superficies y mayoristas de alimentos en general, como así también en navegación por internet en búsquedas específicas de productos similares y canales de distribución, no surgen competidores idénticos en la actualidad.

El modelo de negocio de este proyecto en particular, entonces, se orienta a satisfacer una necesidad que va en aumento.

Utilizando **la ventaja comparativa** del producto de la tierra como eje central del desarrollo la obtención de la materia prima y de la existencia de industrias afines, lo que se debe traducir en una característica que mejore **la competitividad** en relación a potenciales competidores.

**El cliente objetivo** entonces, se verá beneficiado al encontrar dentro de la oferta de productos, en un gran número de puntos de venta una propuesta innovadora que satisface una necesidad cada vez más presente en la mente del consumidor.

El producto ofrecido entonces nacerá de la combinación de frutas presentes en la zona, elaboradas a partir de la mezcla de las variedades, con la incorporación en pequeñas cantidades de espinaca de primer corte, y jugo de mango como espesante.

Presentado en envase individual de 200 ml y familiar de 1,5 litros, ambos pensados para satisfacer ocasiones de consumo similares para todo tipo de hogar, ya sean familias numerosas como individuales.

## **Mercado**

### **Segmento objetivo**

Al no tener disponibilidad específica sobre datos de consumo en productos congelados de frutas, asimilé los datos sobre consumo de productos congelados en general entendiendo que la tendencia se seguirá inclinando hacia este tipo de productos muy fáciles de asociar con consumo de productos orgánicos y naturales. Como vimos en el consumo actual por país, el mercado objetivo y la Argentina en su conjunto ofrece una oportunidad de gran escala al no acompañar los valores de los consumos actuales de productos congelados, pero sí en línea con la tendencia mundial.

### **Competencia, Productos, Posicionamiento:**

El siguiente cuadro comparativo resume la situación actual de los productos considerados sustitutos y competencia en cuanto a tipo de producto, marca, presentación, características y cuota de mercado en el mercado nacional.

CUADRO COMPARATIVO PRODUCTOS COMPETIDORES<sup>11</sup>

Producto	Marcas	Presentación	Característica	Market Share	Precio	Cliente Objetivo
Gaseosa	Coca Cola-Pepsi	Desde 200c hasta 3 litros	Químico	60%	Accesible	Medio
Jugos en polvo/ Concentrados	Tang-Clight-Zuko	10 gramos y desde 250 cc	Concentrado con conservantes	20%	Bajo	Medio-bajo-bajo

<sup>11</sup> Elaboración propia

		hasta 1,5 litros				
Jugos listos	Cepita-Tropicana-Citric-Sol Puro	Desde 250 cc hasta 3 litros	Con conservantes, estabilizadores y aromatizantes	7%	Alto	Medio-Medio alto
FROZPICAL		Envase individual y familiar	100% natural	¿??	Alto	Alto sofisticado

Como se puede observar, el producto competidor con mayor penetración en el mercado actual es el del mundo de las gaseosas (60%), muy lejos de ofrecer características que se asimilen a una vida sana y natural y al tratarse de un producto masivo, en un sector de la industria totalmente maduro, su precio es determinante de compra principal. Luego, con un market share mucho menor, pero nada despreciable (20%), se encuentran los jugos en polvo y concentrados. Este tipo de producto tampoco ofrece las características de **Frozpical**, ni compite dentro del rango de precios. Un escalón más abajo, en cuanto a cuota de mercado se refiere, sí encontramos un tipo de producto que se asimila más a mi propuesta y compite dentro del mismo rango de precios, aunque un poco por debajo. Este será sin dudas el lugar donde se librará la batalla por la conquista del mercado actual. **Frozpical** se posicionará dentro de este mercado, apuntando a un cliente sofisticado, haciendo uso del **descreme** por la **propuesta innovadora** y tratando de ubicarlo en la parte alta de la oferta.

Cálculo de la demanda potencial

	# clientes	Cuota de mercado objetivo	# consumo mensual	Alcance Mensual
<b>Mercado potencial</b>	4.943.342	1,0%	49.433	197.734

Con un alcance de más de 120.000 consumidores mensuales, y una distribución por producto estimada puedo calcular una demanda estimada:

Producto	Share	Ventas mensuales
Frozpical x 200ml	60%	118.640
Frozpical por 1,5 litro	40%	79.093

Supongo que el consumo del envase individual tendrá, en un primer momento, una mayor penetración que el familiar por una cuestión de mayor flexibilidad al momento del consumo y como prueba en una primera etapa.

Como se puede observar hablamos de ventas potenciales por casi 200.000 unidades mensuales.

A medida que el producto sea conocido y probado, puedo estimar un paulatino incremento de **cuota de mercado**, lo que le confiere al proyecto una posibilidad de incrementarse a escalas que permitan un crecimiento sostenido del negocio. Por otro lado, a medida que los productos lleguen al conocimiento de los consumidores existe otra forma de incrementar la cuota al lanzar nuevas variedades, así como también nuevos tamaños.

En cuanto a **los productos sustitutos**, si bien hoy el producto ofrecido no existe tal cual lo quiero introducir al mercado, sí se puede reemplazar con productos que en la actualidad son ofertados, como ser jugos totalmente naturales, sin conservantes, pero con una muy baja vida útil, porque, justamente se ofrecen al natural y no ultra congelados. Y en cuanto a los productos que hoy se ofrecen congelados, eso quiere decir con sus propiedades organolépticas intactas, no son exactamente lo mismo. Hoy se pueden conseguir congeladas la mayoría las frutas necesarias para lograr el producto, pero no el producto en sí. Considero esto una amenaza de fácil implementación por parte de los competidores, pero como dije antes, el tamaño promedio de estos los hace de lentos movimientos en productos innovadores, lo que se traduce en una oportunidad de ser el líder y marcar tendencia. Esto permitirá elegir **una estrategia de diferenciación y no de costos**<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> (Porter, Ventaja competitiva 2002)

# Plan de Negocio

## El Equipo

### Antecedentes

Para llevar adelante el proyecto existen en la actualidad potenciales inversores a los que ya se les ha presentado la idea y se encuentran a la espera de la presentación del plan de negocios y la estructura de management. Una vez aprobado el proyecto en general quedará, por parte de manangemet presentar el proyecto por etapas con los tiempos y necesidades de fondos necesarias.

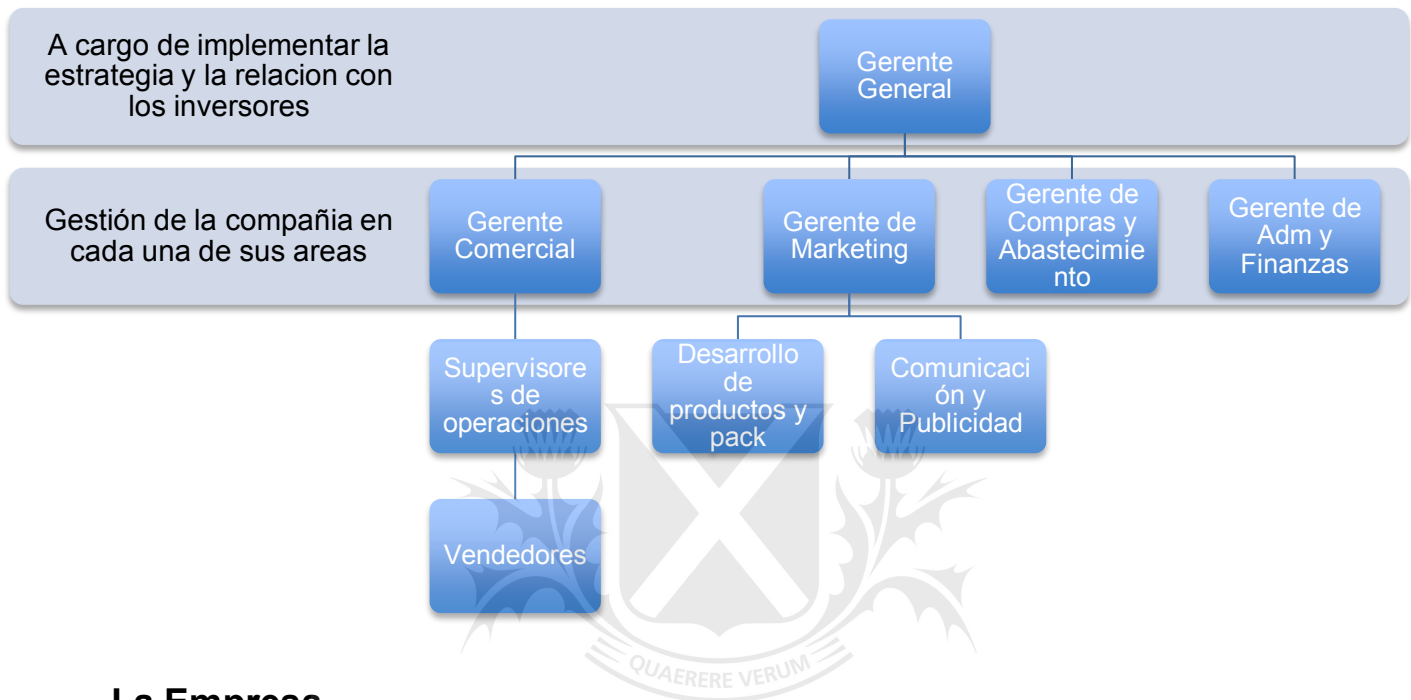
### Posiciones clave

El management estará compuesto por un:

- **CEO** Encargado de llevar adelante la estrategia de la compañía y la relación con inversores.
- **Gerente Comercial**, que tendrá a cargo todas las actividades de introducción del producto en los mercados planificados para cada etapa en la vida del proyecto
- **Gerente de Marketing**, que llevará a cabo la implementación de la identidad de marca pensando en la introducción del producto como así también en la estrategia de largo plazo como el camino necesario para lograr destacar la ventaja competitiva que permitirá cumplir con el objetivo planteado.
- **Gerente de Compras y Abastecimiento**, puesto idealmente cubierto por un Ingeniero en Alimentos, que tendrá a su cargo la relación con los productores de materias primas, como así también el desarrollo de productos en cuanto a mezcla y el aseguramiento de que el producto cuenta con las propiedades nutricionales que quiero destacar.
- **Gerente de Administración y Finanzas**, que llevara adelante todo lo relacionado con la administración de la empresa y las áreas de cobranzas y pago a proveedores. También será responsable por el adecuado manejo de la caja, tarea muy sensible si se tiene en cuenta que la mayor inversión del

proyecto está dada por el capital de trabajo necesario para el funcionamiento de la empresa.

### Organigrama:



## La Empresa

### Antecedentes

Una de las fuentes más importantes de datos para la elaboración del plan de negocios fue a través de una serie de entrevistas al Sr. Nelson Salgado, ex presidente de FRISAC SA, empresa dedicada al ultra congelado de verduras y frutas para su posterior venta a granel tanto para el mercado argentino como para exportar a EEUU y Europa. La empresa FRISAC se encuentra radicada en la Ciudad y con una alta participación en el mercado del congelado en Argentina. Según el Sr. Nelson Salgado, el negocio del congelado es el futuro de los alimentos en el mundo. Ya los países desarrollados demuestran un comportamiento en este sentido<sup>13</sup>.

Si bien no es necesario tener un conocimiento muy acabado sobre el negocio, es clave entender la manera de acceder al producto y el proceso. En la actualidad en

---

<sup>13</sup> (Salgado 2015)



la ciudad de Mar del Plata existen diferentes empresas que se dedican al ultra congelamiento de distintos productos. La tecnología existe y es accesible. El proceso de ultra congelado es el mismo que se utiliza para frutas o verduras o pescados muy comunes en el partido de General Pueyrredón. A su vez en las últimas dos décadas la zona se ha convertido en excelente suelo para el cultivo de arándanos, kiwi, frambuesa y frutilla.

### Cadena de valor<sup>14</sup>



### Las actividades clave primarias:

- Logística de entrada:  
Por su importancia en la generación de valor a través de la adecuada selección de las materias primas como así también en el abastecimiento en el momento indicado de todos los insumos necesarios para la producción.
- La producción:  
Será otra de las actividades clave ya que es en este punto donde se crea la mezcla de materias primas que logran la clave del éxito en cuanto al sabor y calidad del producto.

<sup>14</sup> (Porter, Ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones 2003)

- Marketing y Ventas:

Al ser un producto nuevo y orientado a un cliente sofisticado deberá ser imprescindible la creación de la marca y su asociación a la vida sana, como así también la elección y penetración en los canales de venta adecuados.

#### **Las actividades clave de apoyo:**

- Abastecimiento:

Departamento de soporte clave para el correcto funcionamiento de la logística de entrada, actividad central clave para el adecuado desarrollo del negocio.

- Administración y Finanzas:

La administración del capital de trabajo será una de las más importantes tareas de apoyo, ya que comprende el mayor esfuerzo sobre el que se basa el éxito del proyecto, entendiendo que la inversión inicial será destinada principalmente a esa financiación.

En una primera etapa y como prueba del **mínimo producto viable**, se desarrollará la marca **“Frozpical”** como una marca orientada a la satisfacción de una alimentación sana y equilibrada con productos naturales.

La producción será tercerizada con el fin de mantener variables la mayor cantidad de costos de producción. Sólo el almacenamiento en lugares de frío quedará como un costo semi fijo, el que dependerá del nivel de rotación del producto en sus inicios.

Los canales de distribución serán seleccionados, en un primer momento, por el tipo de público que atiendan en oportunidad y actitud de compra relacionada con el cuidado de la salud y una alimentación sana. En línea con el slogan que la marca quiere transmitir **“Sentirse y verse bien”**.

Específicamente se comercializarán los productos en retailers atomizados que en la actualidad ofrezcan productos naturales como ser dietéticas sofisticadas y negocios de delicatessen.

Territorialmente se iniciará la comercialización en la región atendiendo a Mar del Plata y el resto de la costa atlántica para luego intentar penetrar en la Ciudad de Buenos aires y el GBA con la intención de ir ganando volumen paulatinamente.

La producción se realizará mediante el alquiler de horas de túnel de frío en industrias ya instaladas y a través de un convenio de mediano plazo que asegure el abastecimiento. La idea original es alquilar capacidad ociosa existente en la actualidad.

Se prevé lograr acuerdos de distribución con especialistas en productos naturales que cuentan ya con una cartera de clientes orientados al mercado específico.

El producto en sí surgirá de la mezcla equilibrada de las principales 4 materias primas autóctonas, arándano, kiwi, frutilla y frambuesa, más el uso del jugo de mango muy utilizado en la actualidad como espesante natural. El mango, que en la actualidad nace naturalmente en el noreste de la Argentina, es considerada una de las frutas con mayor poder antioxidante. También se prevé el uso de espinaca de primer corte en la mayoría de los preparados. La espinaca, en justas medidas, es utilizada como aportante natural de todo tipo de propiedades y nutrientes como fibra, minerales y vitaminas necesarios para llevar una vida sana y en armonía.

Al tratarse de un producto ultra congelado, **el cuello de botella**<sup>15</sup> está dado por el espacio de almacenamiento y no por la pérdida de producto por el paso del tiempo. El desarrollo de las variedades y su mezcla estará a cargo de un profesional en alimentos que se asegure un equilibrio en fibras, proteínas, minerales y vitaminas, antioxidantes y sabor, lo que le conferirá al producto un aseguramiento de la calidad homogénea a lo largo del tiempo y en sus diferentes producciones.

Con el tiempo se abrirá la oportunidad a la incorporación de nuevas materias primas, las que permitirán el desarrollo de nuevos productos con características distintivas únicas otorgadas por cada una de ellas.

En cuanto a la presentación se prevé el uso de tetra pack tri capa como packaging principal. El producto recién cosechado, será procesado y mezclado convenientemente para luego ser envasado en tetra pack y a continuación pasado por el túnel de ultra congelado para luego ser depositado en cámaras hasta su destino en el retail.

La presentación será en envases individuales (200ml) y familiares (1500ml).

---

<sup>15</sup> (Lee J Krajewski 2008)

A parte de ser un producto único por sus características naturales, conlleva la ventaja de poder ser almacenado en freezers hogareños hasta su consumo. Orientado a un público objetivo que vive con poco tiempo para dedicarse a su cuidado, **Frozpical** ofrecerá la posibilidad contar con un producto natural y protegido desde la cosecha hasta el consumo.

El precio contempla **la absorción** de todos los **costos variables**, más un plus por utilización promedio de cámara de frío, un margen adecuado para distribuidor y el retail y una rentabilidad final para el proyecto que permita la expansión para lograr un conocimiento de marca en una primera etapa para abordar la segunda etapa y lograr eficiencias en **la cadena de valor** por **integración vertical hacia arriba**, que se deberían traducir en mejoras en la rentabilidad capaces de otorgar a los accionistas un **retorno de la inversión** superior al promedio de las inversiones similares.

Al ser un start up, **la financiación** será íntegramente **con fondos propios** incluida la prueba del producto mínimo viable, la cual necesita fondos para financiar el capital de trabajo y los primeros meses de gastos de la operación hasta que se complete **el ciclo de caja**.

Está pensada de ésta forma ya que considero será muy difícil conseguir financiación bancaria por considerarlo un proyecto no probado con los consecuentes riesgos asociados. También está claro que el proyecto debe soportar altos índices de retorno para el accionista, ya que al considerarlo riesgoso será una tarea difícil seducir a que inviertan dinero en algo no probado.

La estructura inicial está orientada principalmente a desarrollar las actividades que considero que debo distinguir como **ventajas competitivas** a lo largo del proyecto, lo que me permitirá destacar desde un primer momento las actividades clave concentrando el esfuerzo en el desarrollo de las mismas.

Es así que se requerirá una adecuada estructura que atienda a cada una de las actividades claves.

Para lograr una descripción adecuada del modelo de negocio voy a separar las actividades en las diferentes etapas de proceso.

Entonces, **el modelo de negocio** está pensado como una empresa que, orientará sus esfuerzos en la elección de las materias primas, la contratación de horas ociosas de túnel de frío y la contratación de espacios de logística también en frío. Para ello contará con un departamento de compras y abastecimiento a cargo de un ingeniero en alimentos que coordinará las actividades, desde la elección de los proveedores y las materias primas y el packaging, como el tratamiento del abastecimiento en los lugares contratados y su posterior almacenamiento, también en los depósitos contratados para tal fin.

**La comercialización**, como actividad principal clave de todo este proceso, será la **core competence** del modelo. Esta actividad, considerada la primordial, será la encargada de llevar adelante las negociaciones con los eslabones de la cadena de distribución para asegurarse que el producto llegue al alcance de los clientes considerados “objetivo”, sin perder de vista la estrategia de posicionamiento que pretendo alcanzar.

Dentro de las responsabilidades del departamento comercial se encuentran las siguientes:

- Introducción del producto en los **canales objetivo**. Es muy importante poder ofrecer el producto en los lugares adecuados, donde los potenciales clientes se encuentren en actitud de compra. Que el mismo sea exhibido junto a los productos asociados.
- El aseguramiento del tratamiento adecuado dentro del retailer. Al ser un producto congelado, la continuidad en la cadena de frío es fundamental para poder asegurar la calidad inalterable del producto hasta su uso.
- El seguimiento de la performance general de ventas. Será responsabilidad del departamento comercial el seguimiento de las estadísticas de las ventas en cada punto, lo que servirá como input para que desde abastecimiento y producción puedan planificar producción y así asegurar la disponibilidad permanente de producto sin descuidar el nivel de capital invertido en capital de trabajo, más allá de las necesidades de financiación.
- Administración y cobranzas. Será el departamento comercial el encargado de llevar adelante la gestión administrativa de las ventas como así también de

las cobranzas en los tiempos pactados. Es de vital importancia para que el modelo sea exitoso, que se cumplan y hagan cumplir los plazos previstos en cuanto a pedidos, entregas y cobranzas. El ciclo de caja debe ser respetado de acuerdo a las proyecciones para no tener necesidades de flujo de fondos extraordinarios a los previstos en el plan original.

- Marketing, funcionará como eje central en este modelo de negocio, atendiendo e interpretando las necesidades de los consumidores una vez que el producto sea conocido y se generen oportunidades más allá de lo ofertado en un primer momento.

## **Plan de Producción**

**La producción será tercerizada**, a través del alquiler de túneles de frío a empresas radicadas en la ciudad y que cuentan en la actualidad con horas ociosas disponibles. Sólo será necesario llevar adelante un proceso de limpieza profundo del túnel que asegure la inocuidad del producto durante todo el proceso.

El proceso en sí se puede graficar de la siguiente manera:



Universidad de  
**San Andrés**

## Abastecimiento

- Ingreso de materias primas desde el mercado

## Limpieza

- Primer limpieza en bruto con agua
- Separación de hoja

## Preparación

- Pelado (automatizado)
- Revisado por observación( control humano)

## Prensado / batido

- Elaboración del jugo

## Mezcla

- Preparado de variedades de acuerdo a las mezclas previstas

## Envasado

- Llenado en envase primario

## Ultracongelado

- Paso por tunel de congelado

## Almacenamiento

- Stockeo en camara de frío

## **Abastecimiento**

Se refiere a la selección y compra de las materias primas en cantidad y calidad necesarias y hasta el ingreso al lugar de producción.

## **Limpieza**

Dependiendo de cada materia prima es el proceso de limpieza que se deberá llevar a cabo:

Kiwi, Frutilla y Frambuesa: Pelar, eliminar hoja y lavar con agua y escurrido

Arándano: Eliminar cabos, limpieza con agua y escurrido

Espinaca: Limpieza con agua y escurrido

## **Preparación**

Es el procedimiento que se lleva a cabo previamente al proceso de prensado/batido.

Se deben preparar los batch de producción de cada una de las materias primas por separado. Es en este punto donde se obtienen las muestras para el primer control de calidad de cada ingrediente por separado.

## **Prensado/Batido**

La espinaca y el arándano se prensan para adquirir el producto. Para el caso de las frutillas, las frambuesas y el kiwi el proceso es de un batido de la fruta preparada.

## **Mezcla**

Una vez obtenido cada uno de los productos por separado se procede a las diferentes mezclas que dan como resultado cada uno de los productos finales a ser comercializados.

Previo al próximo paso, se vuelve a obtener muestras del producto terminado para su control de calidad.

## **Envasado**

Obtenida la mezcla se procede al llenado del envase primario.

## **Ultra congelado**

Concluye el proceso productivo con la utilización del túnel de frío que logra el ultra congelado y de esta manera se obtiene el producto final.



## Almacenamiento

Concluido el proceso productivo se debe almacenar el producto en las cámaras habilitadas a tal efecto.

Como se puede observar es un proceso dentro de todo sencillo, con ciertos puntos críticos a los que hay que prestarle atención para poder asegurar la calidad del producto que se quiere ofrecer, sin defraudar al consumidor que elige **Frozpical** por los atributos descriptos.

Al ser un producto con largo vencimiento, **la política de stock** se centrará en un adecuado nivel de inventario necesario para poder abastecer la demanda logrando que no se produzcan sobre stock innecesarios los que redundan en una inversión de capital de trabajo ociosa y por ende costosa.

En cuanto a la distribución, la misma se llevará a cabo en vehículos acondicionados con el frío necesario para que el producto llegue al punto de venta en condiciones óptimas para su posterior comercialización.

Una vez en el punto de venta se debe estibar en freezer exhibidores que mantengan el frío, hasta el momento mágico que se produce cuando un cliente lo incorpora a su compra.

Luego, una vez en el hogar, es importante poder transmitir al consumidor tanto sea el correcto almacenamiento, en el freezer del hogar, como su posterior descongelamiento, en heladera o a temperatura ambiente, proceso que será de vital importancia para que el producto sea consumido con todas sus propiedades inalterada y de esta forma poder ofrecer la experiencia de consumo originalmente pensada.

## Estructura de costos

Costo de producción	200 ml		1,5 L	
MP	\$5,37	57,3%	\$40,28	76,3%
Pack	\$3,00	32,0%	\$5,00	9,5%
Tunel de frio	\$1,00	10,7%	\$7,50	14,2%
<b>Total costo variable</b>	<b>\$9,37</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$52,78</b>	<b>100,0%</b>

Como se puede observar en el caso del envase individual la Materia Prima, como composición del costo variable total es de casi el 60% del costo mientras que en el

caso del envase familiar éste asciende a más del 75%, esto se debe principalmente a la baja en la proporción del costo de envase el que se ve licuado con respecto al costo total, como es lógico por no tener una relación directa con su cubicaje. En 200ml el envase participa en el 32% mientras que en 1,5 litros no llega al 10%.

## **Plan de Marketing**

### **Producto:**

Todas las frutas involucradas en este potencial mercado incorporan de por sí nutrientes, vitaminas, minerales y antioxidantes que conjugados y con una ingesta periódica proporcionan una variedad de cualidades necesarias para llevar adelante una vida sana, saludable y en muchos casos previenen enfermedades típicas de la edad a la que esta apuntada nuestra oferta de productos.

Orientado al consumo familiar e individual en el hogar, el producto será ofrecido en envase individual de 200 ml y familiar de 1,5 litros. El pack elegido es tetra pack tri capa por su capacidad de dilatación y conservación una vez descongelado. Las variedades surgen de la mezcla de las 4 principales materias primas disponibles en la zona (Kiwi, Frutilla, Frambuesa y Arándano) y la incorporación de espinaca de primer corte en todas las preparaciones para otorgarle al producto mayores propiedades antioxidantes y de jugo de mango utilizado en la industria como espesante natural.

En una segunda etapa se desarrollarán nuevas variedades que surjan como producto de la mezcla de nuevas materias primas a incorporar y que le confieran propiedades de similares características a las ya incluidas en las variedades existentes con el objetivo de transmitir siempre la idea de una alimentación sana y natural.

Es un producto que no requiere ninguna aprobación especial más allá del cumplimiento de los requisitos del código alimentario nacional, lo que se traduce en una facilidad al momento de tener en cuenta los aspectos legales para concretar la producción y posterior comercialización.

También se encuentra claramente identificado dentro de las actividades reglamentadas en los códigos fiscales, con lo cual también están cubiertos los aspectos impositivos tanto sea a nivel nacional como provincial y municipal.

### **Plaza:**

Elección clave dentro de todo el proceso de creación, las plazas elegidas en una primera etapa de prueba del **producto mínimo viable**, serán las tiendas especializadas en productos naturales, donde entiendo, el cliente objetivo se encuentra con mayor actitud de compra frente a un producto de estas características. Luego, la escalabilidad del proyecto indispensablemente necesitará de nuevos canales con mayor penetración, como ser las grandes superficies y mayoristas en general.

En la actualidad, la propagación de la oferta de venta de productos orgánicos hizo que proliferarán muchos micro emprendimientos de venta de este tipo de alimentos, lo que se traduce en una amplia variedad de posibilidades de llegar a todos los consumidores. No sólo se trata de locales de venta al público, sino que es cada vez más común encontrarse con retailers que ofrecen específicamente productos relacionados con lo orgánico y lo sano y natural por internet, ya sea en páginas webs o vía Facebook.

Este tipo de minoristas es al que debo apuntar como socios con el claro objetivo de probar la aceptación del producto en una primera etapa, pero sin dejar de lado la asociación de marca que relacionará a **Frozpical** con un producto sano y natural.

### **Precio:**

El ser un producto nuevo, creo que se debe iniciar la comercialización contemplando una etapa de **descrime**. Para ello, la política de precios será otra de las claves en el éxito del proyecto. Un precio sugerido al público, será comunicado desde la empresa con la intención de obtener un equilibrio entre la rentabilidad para toda la cadena de distribución, sin bastardear el producto ni posicionarlo en una franja de precio inalcanzable.

El precio sugerido al público para el pack de 200ml es de \$35 y de 1.5L de \$180, lo que asegura un margen bruto en línea con los esperados tanto sea por el retailer como por el distribuidor. Para el caso en que la distribución sea realizada por **Frozpical**, el porcentaje del distribuidor servirá para soportar los gastos de logística y distribución, suponiendo mayores costos que los especialistas.

### **Promoción:**

Publicidad dirigida al cliente objetivo en campañas por internet como ser a través de Facebook y Google, que logran dirigir específicamente a los potenciales compradores.

**El marketing digital** será la principal herramienta de comunicación.

La mayor parte del presupuesto será destinada a campañas permanentes tanto en Google como en Facebook. La clave será la configuración minuciosa de los parámetros para hacer de ésta una campaña eficiente y duradera pero apuntada al segmento objetivo de potenciales consumidores.

Los costos de las campañas están contemplados en las proyecciones económicas financiera y son calculadas como % de la venta prevista.

Por otro lado, la participación en ferias y exposiciones de productos naturales, muy comunes en la actualidad ya que son lugares propicios para mostrar las últimas tendencias en alimentación natural.

Y dentro de los puntos de venta la asociación comunicacional con productos afines. En todos los casos, se pondrá mucho foco en comunicar la marca y los atributos de los productos asociándolos a la vida sana y natural como lo plantea el slogan **“Sentirse y verse bien”**.

La creación de marca, dentro de los objetivos de marketing, es el principal foco de atención comunicacional. Es a través de ella que se puede lograr una acción duradera y consistente que permite llegar a los clientes objetivos más allá de los productos actuales.

La idea es que con el tiempo se pueda hacer una ampliación en profundidad y extensión de marca, todo sobre una misma base comunicacional.

### **Análisis Económico Financiero**

#### **Costos de Materias primas y Rendimientos:**

El siguiente relevamiento fue realizado in situ en el mercado central de frutas y verduras del partido de General Pueyrredón. Cabe mencionar que de dicho relevamiento se pudo constatar la existencia casi permanente de todas las materias primas involucradas en el proceso del proyecto. Sólo durante un pequeño periodo de tiempo que va de febrero a abril escasea la frutilla, el arándano y la frambuesa,

no así el mango el kiwi que se consigue durante todo el año. De todas maneras, el producto se puede almacenar por el tiempo que sea necesario para volver a contar con la posibilidad de producir.

No veo posibilidades entonces de un quiebre de stock. A lo sumo se verá incrementada en ese periodo de tiempo la necesidad de capital de trabajo al tener almacenado producto terminado para soportar la demanda en esos meses.

Los rendimientos y costos asociados a las materias primas a utilizar se pueden resumir en el siguiente cuadro:

<b>Costos MP y Rendimientos</b>				
	Costo x kilo	Rinde	Costo x litro	
Kiwi	\$30,00	80%	\$24,00	
Frutilla	\$40,00	90%	\$36,00	
Frambuesa	\$40,00	90%	\$36,00	
Arándano	\$40,00	75%	\$30,00	\$22,05
Espinaca	\$20,00	80%	\$16,00	\$1,60
Mango	\$20,00	80%	\$16,00	\$3,20
<b>Precio por litro de la mezcla</b>				<b>\$26,85</b>

Suponiendo entonces una participación en ventas en partes iguales en las diferentes variedades de producto, se obtiene un costo promedio por litro de materia prima de \$26,85.

### **Costos de proceso y almacenaje**

Se prevé tercerizar el proceso de ultra congelado como así también el de almacenaje en cámaras de frío.

Para el caso del proceso en sí mismo se supone el alquiler de túneles de frío con horas ociosas en empresas del rubro, que en la actualidad cuentan con horas disponibles. Como ya fue descripto, sólo se necesita una limpieza general del túnel para lograr un adecuado proceso sin contaminación del producto final.

Por otro lado, a los efectos de contar con stock permanente y por razones de mínimos de producción se prevé el alquiler de huecos logísticos refrigerados también disponibles en la zona.

Dichos costos de pueden resumir de la siguiente manera:

<b>Costo proceso</b>		
Túnel de frío		
Procesamiento por hora	1000 litros	
Costo por hora	\$5.000,00	
Costo por litro	\$5,00	
<b>Costo almacenaje</b>		
Unidades Frozpical x 200ml		118.640
Unidades Frozpical x 1,5L		79.090
Uni por pallet x 200ml		3.840
Uni por pallet x 1,5L		512
Pallet para 1 mes		185
Costo por pallet x mes		\$1.500
Costo mensual		\$277.500

### Capital de trabajo

Uno de los pilares de éxito del proyecto se basa en la necesidad de contar permanentemente con stock de producto terminado que pueda satisfacer a la demanda, para ello es fundamental contar con los fondos necesarios para invertir y mantener un stock calculado en un mes de ventas promedio.

El siguiente cuadro resume la necesidad de k de trabajo:

<b>Cálculo de K de trabajo</b>		
Venta mensual		
Frozpical 200ML		118.640
Frozpical 1,5		79.090
<b>Total unidades</b>		<b>197.730</b>
Costo Variable x 200ml		\$9,37
Costo Variable x 1,5L		\$52,78
<b>Necesidad de K de trabajo</b>		<b>\$5.285.632</b>

Como se puede observar, la mayor necesidad de fondos de todo el proyecto se centraliza en la necesidad de casi 5,5 millones de pesos para financiar la disponibilidad de stock permanente.

### Política de precios

Como ya dije, las ventas se canalizarán principalmente por minoristas especializados, para ello se contempla la necesidad de contar con mayoristas que lleguen a tales detallistas en las zonas previstas como mercado objetivo, como así también la distribución dentro de la zona de influencia de forma directa.

De esta forma, los precios y márgenes objetivos quedan configurados de la siguiente manera:

Canal distribución		
Costo del producto	\$9,37	\$52,78
Venta Frozpical	\$13,39 30%	\$75,39 30%
Mayorista	\$17,85 25%	\$100,52 25%
Minorista	\$28,93 38%	\$148,76 32%
Publico	\$35,00	\$180,00
Canal directo a minorista		
Costo del producto	\$9,37	\$52,78
Venta Frozpical	\$15,62 40%	\$87,96 40%
Minorista	\$28,93 46%	\$148,76 41%
Publico	\$35,00	\$180,00

Entiendo que los márgenes propuestos para toda la cadena son los esperados para cada canal, de manera de no tener una necesidad de resignar margen para la introducción del producto.

Solo a título informativo, el siguiente cuadro tiene como fin mostrar el margen punta a punta del producto:

<b>Margen Bruto punta a punta</b>		
	200 ml	1,5 L
Precio Publico	\$35,00	\$180,00
Precio Neto	\$28,93	\$148,76
Costo de producción		
MP	\$5,37	\$40,28
Pack	\$3,00	\$5,00
Tunel de frio	\$1,00	\$7,50
Total costo variable	\$9,37	\$52,78
Margen Bruto	\$19,56	\$95,99
<b>%/ventas</b>	<b>67,6%</b>	<b>64,5%</b>

### Resultados proyectados

Como consecuencia de considerar todos los costos asociados variables, la única inversión necesaria para el inicio del proyecto se centra en la necesidad de financiar el capital de trabajo para dar inicio a las actividades, la campaña de marketing y los gastos de administración del primer año.

Surge entonces una necesidad de inversión inicial de \$16.7 millones de pesos. De esta forma se puede dar comienzo a las actividades sin mayor inversión que la necesaria para contar con producto terminado para comercializar y el start up de la compañía.

A los efectos de realizar una proyección de resultados, realice por un lado un **estado de resultados del primer año** donde contemple los primeros 6 meses de entrada en régimen para ya luego considerar ventas estables de acuerdo a la cuota de mercado objetivo (anexo 1).

Por otro lado, **una proyección a 5 años** con flujos constantes sin considerar cambios en los precios de venta ni inflación en costos (anexo 2).



En régimen y en los años siguientes, considerando un incremento de volumen de no más del 5% por año, los flujos son todos positivos y las necesidades adicionales de capital de trabajo no son significativas.

Para el **cálculo del VAN** tomé una tasa de corte del **40%**. La elección de la tasa surge del retorno que en la actualidad tiene una **inversión libre de riesgo** como puede ser un plazo fijo (26%) más un riesgo asociado al proyecto del 14% adicional. Como se puede observar, los flujos descontados a esta tasa arrojan un **VAN positivo de \$24.5MM**.

La **TIR** del proyecto alcanza al **64%**, lo que demuestra un alto rendimiento.

El **repago es 1 año y 4 meses**, también muy atractivo.

Por último, el **punto de equilibrio** del negocio en régimen, por ejemplo, para el año 2, **soporta una caída en ventas de casi el 70%** para no perder ni ganar.

## Análisis de Riesgos

La siguiente tabla resume el análisis sobre los tipos de riesgos, su probabilidad de ocurrencia y su valoración:

Tipo de riesgo	Probabilidad	Valoración
Políticos	Baja	Baja
Legales	Baja	Baja
Regulatorios	Baja	Baja
Ambientales	Baja	Baja
Comerciales	Media	Alta
Financieros	Baja	Baja
Operativos	Media	Alta
Técnicos	Media	Alta

En la elaboración de un diagnóstico sobre los riesgos asociados al proyecto pero que tengan más que ver con el entorno y contexto en el que desarrollará, mi evaluación es que no existen altos riesgos que tengan que ver con externalidades. En cambio, sí le asigno un mayor riesgo de ocurrencia y valoración de problemáticas a todas las cuestiones que tienen que ver más con la operación puertas adentro que lo que tenga que ver con el contexto.

Los problemas que puedan surgir, desde los técnicos, pasando por los operativos y hasta los comerciales, entiendo que surgirán producto de la incursión en una industria en la que uno no tiene experiencia específica, pero será el desafío del emprendimiento en general el poder sortearlos satisfactoriamente.

Para los problemas técnicos siempre existe la posibilidad de buscar fuera de la organización pensada la ayuda tercerizada que permita avanzar.

Por problemas técnicos me refiero a todos los relacionados con las mezclas para obtener un producto con las cualidades y calidad esperadas.

La cuestión operativa, tendrá más que ver con la puesta en marcha de la producción.

Tanto para las cuestiones técnicas como las operativas existen pruebas en laboratorio que permiten minimizar los riesgos antes de llevarla a gran escala.

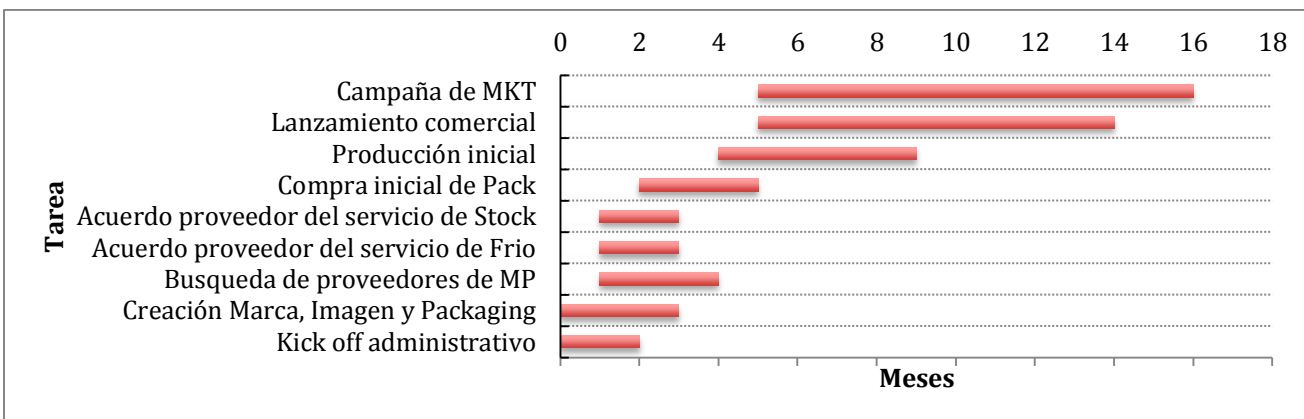
En cuanto a la organización comercial, será fundamental la adecuación en caso que no se logren los objetivos propuestos a nivel escala y conocimiento de marca. Para ello existe la búsqueda de socios estratégicos que ya estén en la industria y será a través de la concreción de acuerdos comerciales beneficiosos para la distribución que se puede encontrar una salida, llegado el caso no se logren los objetivos propuestos.

Luego del análisis de riesgos, queda elaborar un plan de salida que minimice las pérdidas para el accionista y no deje ningún eslabón de la cadena al descubierto. Entiendo que al no ser necesaria una inversión en infraestructura, ni maquinarias y solo se necesitan los fondos para obtener el capital de trabajo necesario para poder cubrir la demanda, los riesgos de salida también son bajos.

Al ser un producto de larga vida útil, se puede elaborar un plan para, al menos, recuperar el capital invertido en un plazo de tiempo acotado minimizando las pérdidas para el accionista llegado el caso que sea necesario discontinuar el proyecto en su totalidad.

## **Plan de Implementación**

A continuación, un resumen de tareas y tiempos para poner en marcha el proyecto:



### **Kick off administrativo**

Creación e inscripción de la empresa en todos los organismos necesarios para poder operar.

### **Marca, Imagen y packaging**

Es el proceso de creación que definirá el futuro del proyecto y sentará las bases para una asociación del producto con lo quiero transmitir en cuanto a la calidad en general.

### **Proveedores clave**

Una vez lanzadas las dos primeras tareas se centrarán los esfuerzos en la búsqueda de los proveedores de materias primas, horas de túnel de frío y cámaras de frío para stock.

Al tiempo que esté definido el diseño del packaging será primordial la búsqueda del proveedor de pack y la compra de la primera partida de pack.

### **Producción inicial**

Con la fecha estimada de entrega de la partida se dará comienzo a la producción inicial.

### **Lanzamiento comercial**

Dar a conocer el producto y captación de retailers para la distribución del producto y lanzamiento al mercado.

### **Campaña de Marketing**

Necesaria para darle continuidad a la difusión del producto en el mercado.

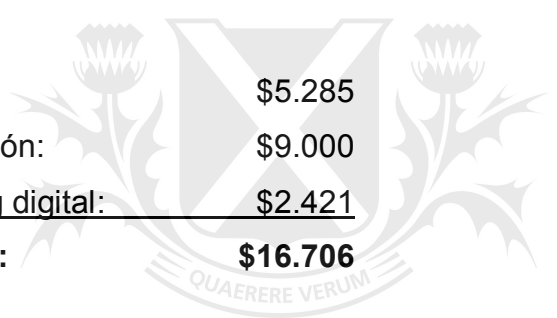
## Inversión necesaria

Como consecuencia de abordar el proyecto con la mayor cantidad de costos variables, considero que la inversión inicial debe considerar los fondos necesarios para soportar la inversión en capital de trabajo y los gastos de administración del 1er año.

Por otro lado, y como consecuencia de dar inicio a la campaña de marketing digital previamente a la comercialización propiamente dicha, también será necesario contar con los fondos para la inversión en este rubro.

Entonces, la inversión inicial se compone de la siguiente manera:

(.000)



Capital de trabajo:	\$5.285
Gastos de Administración:	\$9.000
Campaña de marketing digital:	\$2.421
<b>Total Inversión inicial:</b>	<b>\$16.706</b>

Al tratarse de un proyecto sumamente atractivo en términos de retorno de la inversión (TIR: 64%)(Anexo 2), lo más probable es que se logre seducir a inversores independientes que aporten todo el capital necesario para llevar adelante la inversión inicial.

La forma de **estructurar el capital** será a través de la **búsqueda de inversores** dispuestos a invertir el dinero necesario en el momento cero. Para ello se propone una conformación **de capital del 50% para el inversor y 50% para mí**.

El % surge de considerar al capital como una herramienta fundamental para poner en marcha el proyecto y que siga siendo atractivo como **retorno de la inversión** para el capitalista. El % que me corresponde, tiene que ver con el riesgo asociado a mi trabajo ya que invertiré el 100% de mi tiempo laboral al proyecto.

## Conclusiones finales

La industria de la alimentación es de por sí sostenible en el tiempo más si se trata de alimentos saludables.

La globalización permite que las tendencias se hagan conocidas en todo el mundo con una velocidad increíble.

El mercado cada vez se torna más sofisticado y la gente cada vez más tiene la necesidad de verse bien y cuidar de su salud.

El **producto es innovador**, cumple con muchos de los atributos que el mercado hoy reclama en su alimentación y fundamentalmente cumple con lo que promete, alimenta saludablemente.

Por todo esto es que considero que el proyecto es viable y realizable.

Desde la mirada interna, si bien el proyecto en sí mismo no está probado, y ésta es una de las probables causas principales de fracaso, por la no adopción por parte del cliente objetivo del producto. Pero creo tener todos los aspectos críticos identificados, lo que me permitirá actuar rápidamente en el caso que alguna variable no se comporte como está previsto y se podrán mitigar los riesgos rápidamente dándole una solución acorde a cada situación en particular.

Es necesario prestarle dedicada atención a la elección de materias primas, proceso de determinación de la calidad y comunicación con el cliente.

Todo lo expuesto serán los desafíos que deberé encarar para poder instalar la marca y el producto.

Una vez despejada esta incógnita, considero que, al tratarse una inversión relativamente baja y sin necesidades de activos fijos, la variabilidad de todas las aplicaciones de fondos hace de éste un proyecto más que atractivo para inversores en general.

Por último, ser el primero en este tipo de productos, permite correr con la ventaja de la presentación en sociedad de una nueva manera de incorporar alimentos sanos a la dieta.

Esto se puede traducir en la captación de márgenes por encima del promedio en la industria al menos en una primera etapa.

Estoy seguro que una vez iniciado el proceso y garantizado el éxito, se pueden incorporar más familias de productos acordes, lo que le otorga al proyecto sustentabilidad.

Sin lugar a dudas será un desafío más que importante, pero imprescindible al momento de ofrecer el plan de negocios a los inversores.



## Bibliografía

- Barrios, Marcelo. 2003. «Análisis estructural de las industrias: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de M. Porter y Red de valor.»
- Bertagnini, Armando E. 2009. *Management: Cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo*. Prentice-Hall.
- Dvoskin, Roberto. 2004. *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica.
- <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-consumo-de-superfruits-y-su-jugo-aun-no-despega-en-latina>. s.f.
- Kotler, Philip. 2006. *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Lee J Krajewski, Larry P Ritzman, Manoj K Malhotra, Lee J Krajewski. 2008. *Administración de operaciones : procesos y cadenas de valor*. Mexico: Pearson Educación.
- Porter, Michael. 2009. *Estrategia competitiva*. Piramide.
- . 2003. *Ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones*. Deusto SA.
- . 2002. *Ventaja competitiva*. Alay ediciones.
- Salgado, Nelson, entrevista de Hernan Campagnoli. 2015. (11 de Mayo).
- Strage, Henry. 1997. *Hitos en la gestión empresarial*. Apostroff.
- Apuntes de clase de Marketing. Roberto Dvoskin.
- Kotler, P. Dirección de Marketing. Pearson (2006).
- Apuntes de clase de Entrepreneursip. Sergio Postigo.
- Apuntes de clase de Fusiones y Adquisiciones. Federico Desprats.
- Apuntes de clase Costos diferenciales. Pedro Frias.
- Estudios sobre consumo de frutas y verduras. INTA – INDEC
- Relevamiento in situ en retail objetivo.

## Anexos



Universidad de  
**SanAndrés**



# Anexo1. Estado de resultados primer año

RESULTADOS		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO 1
Unitarios														
Uni minorista (10%)														
Frozpical 200 ml	11.864	4.746	5.932	7.118	8.305	9.491	10.678	11.864	11.864	11.864	11.864	11.864	11.864	117.454
Frozpical 1,5L	7.909	3.164	3.955	4.745	5.536	6.327	7.118	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	7.909	78.299
Uni mayorista (90%)														
Frozpical 200 ml	106.776	42.710	53.388	64.066	74.743	85.421	96.098	106.776	106.776	106.776	106.776	106.776	106.776	1.057.082
Frozpical 1,5L	71.181	28.472	35.591	42.709	49.827	56.945	64.063	71.181	71.181	71.181	71.181	71.181	71.181	704.692
Entrada en regimen		40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
VENTAS														
Frozpical 200 ml	\$ 15,62 \$ 17,85	836	1.045	1.255	1.464	1.673	1.882	2.091	2.091	2.091	2.091	2.091	2.091	20.701
Frozpical 1,5L	\$ 87,96 \$ 75,39	2.425	3.031	3.637	4.244	4.850	5.456	6.062	6.062	6.062	6.062	6.062	6.062	60.016
TOTAL VENTA		3.261	4.077	4.892	5.707	6.523	7.338	8.153	8.153	8.153	8.153	8.153	8.153	80.716
Frozpical 200 ml	\$ 9,37	-445	-556	-667	-778	-889	-1.000	-1.112	-1.112	-1.112	-1.112	-1.112	-1.112	-11.005
Frozpical 1,5L	\$ 52,78	-1.670	-2.087	-2.504	-2.922	-3.339	-3.757	-4.174	-4.174	-4.174	-4.174	-4.174	-4.174	-41.322
COSTOS VARIABLES		-2.114	-2.643	-3.171	-3.700	-4.229	-4.757	-5.286	-5.286	-5.286	-5.286	-5.286	-5.286	-52.328
Costos logísticos		-120	-150	-180	-210	-240	-270	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-2.970
MARGEN BRUTO		1.027	1.284	1.541	1.797	2.054	2.311	2.568	2.568	2.568	2.568	2.568	2.568	25.419
Gastos administración		-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-9.000
Sueldos		-630	-630	-630	-630	-630	-630	-630	-630	-630	-630	-630	-630	-7.560
Alquiler		-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-840
Gastos varios		-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-600
Gastos Marketing		-98	-122	-147	-171	-196	-220	-245	-245	-245	-245	-245	-245	-2.421
EBITDA		179	411	644	876	1.108	1.341	1.573	1.573	1.573	1.573	1.573	1.573	13.997
IIGG		-63	-144	-225	-307	-388	-469	-551	-551	-551	-551	-551	-551	-4.899
Flujo de fondos libre		116	267	418	569	720	871	1.022	1.022	1.022	1.022	1.022	1.022	9.098

## Anexo 2. Flujo de fondos a 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entrada en régimen			105%	107%	110%	112%
VENTAS						
Frozpical 200 ml		20.701	26.346	26.848	27.601	28.103
Frozpical 1,5L		60.016	76.384	77.839	80.021	81.476
<b>TOTAL VENTA</b>		<b>80.716</b>	<b>102.730</b>	<b>104.687</b>	<b>107.622</b>	<b>109.579</b>
Frozpical 200 ml		-11.005	-14.007	-14.274	-14.674	-14.941
Frozpical 1,5L		-41.322	-52.592	-53.594	-55.096	-56.098
COSTOS						
VARIABLES		-52.328	-66.599	-67.868	-69.770	-71.039
Costos logísticos		-2.970	-3.780	-3.852	-3.960	-4.032
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>25.419</b>	<b>32.351</b>	<b>32.967</b>	<b>33.892</b>	<b>34.508</b>
Gastos						
administración		-9.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000
Sueldos		-7.560	-7.560	-7.560	-7.560	-7.560
Alquiler		-840	-840	-840	-840	-840
Gastos varios		-600	-600	-600	-600	-600
Gastos Marketing		-2.421	-3.082	-3.141	-3.229	-3.287
<b>EBITDA</b>		<b>13.997</b>	<b>20.269</b>	<b>20.827</b>	<b>21.663</b>	<b>22.220</b>
IIGG		-4.899	-7.094	-7.289	-7.582	-7.777
<b>Flujo de fondos libre</b>	-16.707	<b>9.098</b>	<b>13.175</b>	<b>13.537</b>	<b>14.081</b>	<b>14.443</b>
<b>TIR</b>	<b>64%</b>					
<b>VAN (40%)</b>	<b>24.505</b>					
<b>Payback</b>	<b>1 año y 4 meses</b>					